

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA  
KARYAWAN HOTEL X SOLO**

Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I  
pada Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi



**FARA LUTHFI ARKHANI**

**F 100 130 076**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2017**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA  
KARYAWAN HOTEL X SOLO**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh:

**FARA LUTHFI ARKHANI**

**F 100 130 076**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in dark ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

**Susatyo Yuwono, S.Psi.,M.Si, Psikolog**

**NIK.838/0624067301**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA  
KARYAWAN HOTEL X SOLO**

Oleh:

**FARA LUTHFI ARKHANI**

**F 100 130 076**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Fakultas Psikologi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Pada hari Jumat, 11 Agustus 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Susatyo Yuwono, S.Psi., M.Si, Psikolog

(.....)

(Ketua Dewan Penguji)

2. Permata Ashfi Raihana, S.Psi, MA

(.....)

(Anggota I Dewan Penguji)

3. Aulia Kirana, S.Psi, MA

(.....)

(Anggota II Dewan Penguji)

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Fakultas Psikologi

Dekan



(Dr. Moordiningsih, M. SI., Psikolog)

NIK. 876/0615127401

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggung jawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 11 Agustus 2017

Penulis



Fara Luthfi Arkhani  
F/100 130 076

**HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA  
KARYAWAN HOTEL X SOLO**

**Abstrak**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Subjek sebanyak 94 karyawan diambil dengan menggunakan teknik *proportional sampling*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat ukur yang digunakan adalah skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan skala *employee engagement*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Nonparametric Kendall's*. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,516; signifikansi ( $p$ ) = 0,000 ( $p < 0,01$ ) artinya kedua variabel memiliki hubungan linear yang kuat dan hipotesis terbukti sehingga ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo. Sumbangan persepsi gaya kepemimpinan transformasional kepada *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo sebesar 26,6%. *Employee engagement* dan persepsi gaya kepemimpinan transformasional subjek berada pada kategori tinggi.

**Kata kunci:** persepsi gaya kepemimpinan transformasional, *employee engagement*, karyawan

**Abstract**

*The objective of this research is to find out the correlation between the perception of transformational leadership and the employee engagement. Data was taken from the 94 respondents of Hotel X Solo with a technique proportional sampling. This research is conducted by using quantitative method. The instrument for data collection used in this research is scale of the transformational leadership perception and the employee engagement. The technique of data analysis applied in this research is the correlation of Nonparametric Kendall's. Based on the data analysis resulted the correlation coefficient (  $r$  ) is 0,516; significance level ( $p$ ) = 0,000 ( $p < 0,01$ ). This indicates a dominant linear relationship of the both variables as well as an approval of the hypothesis that there is a significant positive relationship between the transformational leadership perception and the employee engagement of the Hotel X Solo employees . The contribution of the transformational leadership perception toward the employee engagement of the Hotel X Solo*

*employees is 26,6 %. The study shows the subjects of the Employee engagement and the transformational leadership perception are in the high category.*

**Keywords :** *the perception of transformational leadership, employee engagement, employees*

## **1. PENDAHULUAN**

Karyawan merupakan elemen penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Sebuah perusahaan dapat dikatakan sukses apabila perusahaan tersebut telah mampu mencapai tujuan yang di buat oleh perusahaan itu sendiri. Sedangkan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya juga ditentukan dari SDM dalam perusahaan itu. Kualitas SDM sendiri dapat dilihat dari seberapa besar kontribusinya dalam menjalankan perusahaan tersebut. Kontribusi akan maksimal jika setiap SDM memiliki *engagement* yang tinggi pada perusahaan tersebut. Kahn (dalam Akbar, 2013), menyebutkan *employee engagement* adalah hubungan dan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan. Maka dari itu, agar suatu perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya mereka perlu meningkatkan *employee engagement*. Marciano (2010), *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yakni meningkatkan produktivitas, keuntungan, kepuasan konsumen, serta efisiensi, menurunkan *turn over* karyawan, mengurangi ketidakhadiran, penipuan, kecelakaan kerja, serta keluhan karyawan.

Tidak sedikit perusahaan-perusahaan yang memiliki *employee engagement* yang rendah. Seperti halnya pada hasil observasi yang dilakukan oleh Akbar (2013) di salah satu perusahaan yang berada di Batang, karyawan pada unit umum saat jam kerja berlangsung malah asik bermain *facebook*, *tweeter*, serta bermain *game* di meja komputer masing-masing. Rasa antusias dari para karyawan terlihat sangat rendah terhadap pekerjaan mereka, terlihat dari mereka kurang konsentrasi penuh dengan pekerjaan mereka. Selain itu perusahaan tersebut memiliki kegiatan wajib yakni sebelum bekerja mereka melangsungkan apel dan do'a bersama dulu, tapi nyatanya



banyak ditemukan karyawan unit pada bagian spinning yang tidak ikut serta dalam kegiatan tersebut, banyak dari mereka malah duduk sambil mengobrol di kantin. Kemudian terdapat beberapa karyawan unit *weaving* datang terlambat padahal jam masuk kerja pukul 07.30 WIB.

Setiap tahunnya salah satu perusahaan yang bergerak di bidang garmen karyawan divisi produksi sebanyak 15% atau 1-12 karyawan dan, setiap bulan terdapat 1-2 karyawan divisi produksi yang keluar dari perusahaan. Hasil wawancara dengan HR perusahaan tersebut, bahwa perusahaan menunjukkan alasan terbanyak karyawan divisi produksi memutuskan keluar dari perusahaan adalah mereka mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan sebelumnya. Perusahaan mengalami kerugian cukup besar apabila karyawan yang keluar merupakan salah satu karyawan yang ahli dibidangnya, karyawan yang ahli dibidangnya merupakan karyawan yang memiliki masa kerja diatas lima tahun (Rizadinata & Suhariadi, 2013).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan peneliti pada tanggal 27 April 2017 dengan pihak personalia Hotel X Solo dengan subjek berinisial L telah diperoleh data bahwa terdapat beberapa pegawai di bagian *security* yang sebenarnya memiliki kualitas kerja yang cukup baik dalam melayani dan menyambut pengunjung, akan tetapi saat terdapat pengunjung yang datang dengan menggunakan kendaraan roda dua atau sepeda motor pegawai tersebut telah melakukan pekerjaan yang bertolak belakang dengan SOP yang telah ditentukan, contohnya seperti tidak menyapa tamu yang datang, tidak mengarahkan dimana tamu seharusnya parkir, serta tidak memberikan karcis parkir pada pengunjung, seperti pada bagian *security*. Karena pada kenyataannya *security* diharuskan untuk bersikap ramah kepada setiap pengunjung yang datang. Sehingga hal tersebut menunjukkan *employee engagement* yang kurang baik pada karyawan Hotel X Solo. Hal tersebut ditunjukkan dari tidak terpenuhinya aspek *basic need* (dimensi kebutuhan dasar) seperti yang disebutkan oleh Gallup Organization (dalam Buckingham & Coffman, 1999).

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu karyawan Hotel X Solo dengan subjek berinisial TA di hari yang sama memperoleh data bahwa dalam proses bekerja pihak perusahaan akan melakukan pemberian *reward* bagi pegawai di setiap bagian yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Pemberian *reward* tersebut dilakukan per satu bulan. *Reward* yang diberikan yaitu berupa pemberian sertifikat, uang tambahan sebesar Rp. 200.000 untuk yang menang, dan Rp. 150.000 bagi yang kalah, serta pemajangan foto bertuliskan pegawai terbaik selama satu bulan. *Reward* yang diberikan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai. Namun sayangnya pemberian *reward* tersebut hanya bisa diwakilkan oleh 1 pegawai dari tiap divisinya dan masih dilakukan tahap seleksi lagi. Sedangkan di tiap divisi tidak pernah memberikan *reward* ketika ada pegawai yang melakukan kerja dengan baik. Sehingga hal tersebut menunjukkan *employee engagement* yang kurang baik pada karyawan Hotel X Solo. Hal tersebut ditunjukkan dari tidak terpenuhinya aspek *managerial and co-working support* (dukungan atasan dan rekan kerja) seperti yang disebutkan oleh Gallup Organization (dalam Buckingham & Coffman, 1999).

Menurut Robbins dan Judge (2008) *employee engagement* adalah keterlibatan, kepuasan, serta antusiasme individual dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan Federman (2009), *employee engagement* yakni dimana seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi sehingga dapat menentukan bagaimana seseorang berperilaku serta berapa lama ia bertahan dengan posisi tersebut. *Gallup Q12* (dalam Buckingham & Coffman, 1999) disusun berdasar empat aspek *employee engagement* yang kemudian dipecah menjadi beberapa indikator untuk menggali lebih dalam, yaitu: *basic need* (dimensi kebutuhan dasar), *managerial and co-worker support* (dukungan atasan dan rekan kerja), *belongness* (penerimaan dalam tempat kerja), dan *development and grow* (pengembangan dan pertumbuhan).

*Basic need* (dimensi kebutuhan dasar) yaitu hal-hal dasar yang dibutuhkan oleh karyawan untuk berkontribusi kepada perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan ketika karyawan dalam perusahaan telah mengetahui dengan jelas *job description*



terkait tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan.. Indikator yang mewakili aspek ini adalah: 1) tahu apa yang diharapkan; 2) bahan dan peralatan (Buckingham & Coffman, 1999).

*Managerial and co-worker support* (dukungan atasan dan rekan kerja) yaitu aspek yang mewakili perasaan karyawan mengenai tanggapan organisasi pekerjaan mereka dari segala aspeknya. Indikator yang mewakili aspek ini adalah: 1) selalu melakukan yang terbaik; 2) penghargaan atau pujian; 3) kepedulian atasan atau seseorang di tempat kerja; dan 4) dukungan untuk perkembangan (Buckingham & Coffman, 1999).

*Belongness* (rasa memiliki) merupakan aspek yang memperlihatkan seorang karyawan yang merasa bahwa dirinya benar benar diterima di dalam perusahaan atau tim kerjanya sehingga memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut dan pada akhirnya menunjukkan sejauh mana kerja sama tim terjadi. Indikator yang mewakili aspek ini adalah: 1) pendapat saya diperhitungkan; 2) misi dan tujuan perusahaan; 3) rekan kerja juga melaksanakan kerja yang bermutu; dan 4) di kantor ada teman dekat (Buckingham & Coffman, 1999).

*Development and Grow* (pengembangan dan pertumbuhan) adalah aspek yang ingin mengungkapkan keinginan karyawan untuk berkembang dan bertumbuh serta pendapat mereka tentang bagaimana organisasi menanggapi. Indikator yang mewakili aspek ini adalah: 1) perhatian tentang kemajuan; dan 2) kesempatan untuk belajar dan tumbuh (Buckingham & Coffman, 1999).

Amstrong (2008) menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi. Wyman (dalam Anggraini, Astuti & Prasetya, 2016) juga menyebutkan ada enam faktor yang mempengaruhi *employee engagement* yaitu kepercayaan dan integritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*. Salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* menurut Lockwood adalah gaya

kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong karyawannya menuju ke arah perubahan yang lebih baik dan lebih cocok untuk meningkatkan dan menumbuhkan *engagement* karyawan (Anggraini, Astuti & Prasetya, 2016).

Kepemimpinan transformasional menurut Gibson *et.al* (1996) merupakan kemampuan seorang pemimpin memberikan inspirasi dan motivasi pada bawahannya untuk mencapai hasil lebih baik dari yang direncanakan. Pemimpin transformasional menampilkan motivasi inspirasional mendorong pengikut mereka untuk menjadi bagian dari budaya organisasi secara keseluruhan dan lingkungan (Stone, Russell & Patterson dalam Evelyn dan Elegwa, 2015). Burns (dalam Gitoho dkk, 2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin dan pengikut terlibat satu sama lain untuk memajukan kemampuan, motivasi, dan moralitas mereka. Dalam hal ini pemimpin mentransformasi karyawannya agar bisa menjadi yang terdepan tanpa membuat karyawan terbebani maupun tertekan dengan pekerjaannya.

Kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Wibowo, 2013) mempunyai aspek-aspek sebagai berikut:

- a. *Charisma*. Menyediakan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan penghormatan dan kepercayaan.
- b. *Inspirational motivation*. Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokus usaha, mengekspresikan maksud penting dengan cara sederhana.
- c. *Intellectual stimulation*. Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan mengatasi masalah secara hati-hati.
- d. *Individualized consideration*. Memberikan perhatian secara personal, memperlakukan masing-masing pekerja secara individual, memberi *coach*, nasihat.

Menurut Bass (1985), karakteristik tipe kepemimpinan transformasional berfokus pada penetapan dan pencapaian tujuan organisasi secara kolektif, target yang hendak dicapai merupakan yang dapat dinikmati semua anggota, membangun

hubungan saling percaya antara pemimpin dan bawahan, memberikan motivasi dan dorongan kepada bawahan agar dapat bekerja keras, meningkatkan tanggung jawab antar anggota, dan menumbuhkan komitmen bersama terhadap organisasi.

Selanjutnya, menurut Luthans (2001) mengemukakan karakteristik kepemimpinan transformasional yang efektif, adalah: mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, memiliki sifat pemberani, mempercayai orang lain, bertindak berdasarkan nilai-nilai yang berlaku, mau meningkatkan kemampuannya terus menerus, memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi-situasi yang rumit, dan memiliki visi ke depan.

Gaya kepemimpinan transformasional lebih cocok untuk meningkatkan dan menumbuhkan *engagement* karyawan. Karena seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mampu mendorong karyawannya menuju ke arah perubahan yang lebih baik dari pada gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional yakni prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharap imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharap imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002). Menurut Kirkbride (dalam Vidyakala, 2006) kepemimpinan transaksional menerima tugas-tugas tertentu untuk melakukan dan memberikan reward atau hukuman kepada anggota tim berdasarkan hasil kinerja.

Berdasarkan fenomena dan uraian diatas maka muncul rumusan masalah adakah hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo? Adapun tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo, mengetahui tingkat persepsi gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan Hotel X Solo, mengetahui tingkat *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo, mengetahui peran atau sumbangan efektif persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo.

Hipotesis pada penelitian ini adalah ada hubungan positif antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo.

## **2. METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif, dengan populasi karyawan Hotel X Solo. Sampel yang diambil yaitu 94 orang dari 183 orang karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah teknik *propotional sampling*, yaitu suatu cara pengambilan sampel dengan membagi populasi ke dalam beberapa divisi, dari setiap divisi diambil 50% dari jumlah keseluruhan karyawan di masing-masing divisi. Kemudian peneliti memberikan alat ukur berupa skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan skala *employee engagement* ke tiap-tiap divisi.

Kedua skala telah melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil perhitungan dengan formula *Aiken's* dan uji reliabilitas diperoleh 40 aitem skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional, 26 aitem skala *employee engagement* dan koefisien validitas skala persepsi gaya kepemimpinan transformasional bergerak dari 0,833 sampai dengan 0,916 dan reliabilitas sebesar 0,839; sedangkan koefisien validitas skala *employee engagement* bergerak dari 0,833 sampai dengan 0,916 dan reliabilitas sebesar 0,608. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasi *Nonparametric Kendal's*.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan korelasi *Nonparametric Kendal's* pada variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa variabel persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* mempunyai nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,516; signifikan ( $p$ ) = 0,000 ( $p < 0,01$ ) artinya ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*. Persepsi gaya

kepemimpinan transformasional yang semakin tinggi maka semakin tinggi pula *employee engagement*, sebaliknya jika semakin rendah persepsi gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *employee engagement*. Hipotesis yang diajukan oleh peneliti dapat diterima.

Seorang pemimpin yang memiliki karisma tinggi akan menjadikan dimensi kebutuhan dasar karyawan terpenuhi, karena pemimpin yang berkarisma tinggi akan dihormati dan dipercaya oleh karyawan sehingga lebih mudah untuk mengarahkan karyawan dan karyawan pun akan lebih mudah memahami apa yang organisasi harapkan dari mereka. Ketika pimpinan menunjukkan kepercayaan diri yang kuat dalam menyampaikan gagasan-gagasan untuk perusahaan ke depan akan membuat karyawan tahu tujuan pekerjaannya sehingga membuat karyawan bertanggung jawab dengan pekerjaannya (Bass dalam Wibowo, 2013).

Perhatian pada individu yang tinggi dari pemimpin akan membuat karyawan merasa diterima dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan akan merasa didukung penuh oleh atasan dan rekan kerjanya. Ketika seorang pemimpin selalu memberikan pujian atas kinerja karyawan yang baik maka karyawan akan merasa kerja kerasnya selalu dihargai oleh pimpinan. Seorang pemimpin yang mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawannya, membuat karyawan merasa didukung untuk mengembangkan dirinya. Pemimpin yang mengembangkan rasa saling menghargai dengan karyawannya akan membuat karyawan merasa diperlakukan dengan hormat oleh pemimpinnya. Ketika pimpinan terbuka dalam menerima ide-ide baru dari karyawannya maka karyawan akan merasa bahwa pendapatnya selalu menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan (Bass dalam Wibowo, 2013).

Perangsangan intelektual yang tinggi dari pimpinan akan tercapai pengembangan dan pertumbuhan karyawan secara maksimal, karena akan mengasah keterampilan karyawan dalam menghadapi segala sesuatu dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang membuat karyawannya mampu berpikir tentang masalah-masalah lama namun dengan cara-cara penyelesaian yang baru akan membuat karyawan merasa bahwa kemajuan bekerjanya selalu diperhatikan. Seorang pemimpin yang

mengajak karyawannya untuk mengenali aspek-aspek kunci dari permasalahan-permasalahan dalam perusahaan membuat karyawan merasa selalu diberi dukungan oleh pimpinan untuk mengembangkan dirinya dan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya (Bass dalam Wibowo, 2013).

Seorang pemimpin yang memberikan motivasi inspirasional secara penuh akan membuat karyawan merasa diberi dukungan penuh oleh atasan dan rekan kerjanya sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang selalu memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi akan menjadikan karyawan merasa selalu diberi kesempatan dan diberi dukungan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan serta lebih mengembangkan diri lagi (Bass dalam Wibowo, 2013).

Rerata empirik (RE) sebesar 130,45 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 100. Hal tersebut berarti bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan Hotel X Solo termasuk dalam kategori tinggi. Jumlah karyawan yang memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dapat diketahui bahwa 18,08% (17 karyawan) memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang tergolong sangat tinggi, 81,92 (77 karyawan) mempunyai persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang tergolong tinggi.

Karisma, motivasi inspirasional, perangsangan intelektual, serta perhatian pada individu dari pimpinan yang tergolong tinggi tersebut dapat mempengaruhi dimensi kebutuhan dasar, dukungan atasan dan rekan kerja, penerimaan dalam tempat kerja, serta pengembangan dan pertumbuhan. Dimensi kebutuhan dasar, dukungan atasan dan rekan kerja, penerimaan dalam tempat kerja, serta pengembangan dan pertumbuhan merupakan aspek-aspek dari *employee engagement* (Gallup Organization dalam Buckingham & Coffman, 1999). Berdasar aspek-aspek *employee engagement* dapat digolongkan bahwa *employee engagement* termasuk tinggi.

Karyawan akan tahu tujuan serta bertanggung jawab dengan pekerjaannya ketika pimpinan menunjukkan kepercayaan diri yang kuat dalam menyampaikan gagasan-gagasan untuk perusahaan ke depannya. Selain itu karyawan merasa kerja

kerasnya selalu dihargai oleh pimpinan jika pimpinan selalu memberikan pujian atas kinerja karyawan yang bagus. Karyawan merasa diperlakukan dengan hormat oleh pemimpinnya jika pemimpin mengembangkan rasa saling menghargai dengan karyawannya. Seorang karyawan akan merasa bahwa pendapatnya selalu menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan ketika pimpinan terbuka dalam menerima ide-ide baru dari karyawannya (Gallup *Organization* dalam Buckingham & Coffman, 1999).

Karyawan merasa bahwa kemajuan bekerjanya selalu diperhatikan ketika pemimpin mampu membuat karyawannya berpikir tentang masalah-masalah lama namun dengan cara-cara penyelesaian yang baru. Selain itu karyawan akan merasa selalu diberi kesempatan dan diberi dukungan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan serta lebih mengembangkan diri lagi ketika pemimpin selalu memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi (Gallup *Organization* dalam Buckingham & Coffman, 1999).

Hal tersebut ditunjukkan dari hasil analisis data variabel *employee engagement* dapat diketahui bahwa rerata empirik (RE) sebesar 82,88 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 65 yang berarti *employee engagement* termasuk dalam kategori tinggi. Jumlah karyawan yang memiliki *employee engagement* dapat dikategorikan menjadi 22,34% (21 karyawan) mempunyai tingkat *employee engagement* tergolong sangat tinggi, 77,66% (73 karyawan) mempunyai tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Hasil tersebut banyak didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, salah satunya yaitu penelitian oleh Temuan (dalam Devi & Narayanamma, 2016) mengungkapkan bahwa ada korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. Hal ini juga menunjukkan bahwa transformasional kepemimpinan adalah prediktor yang lebih baik dari *employee engagement* saat dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan menurut Lockwood (dalam Anggraini, Astuti & Prasetya, 2016) dapat mempengaruhi *employee engagement*. Zhang (dalam Evelyn dan Elegwa, 2015)



melakukan penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan yang dirasakan dan *employee engagement* di antara 439 asisten penjualan di Sidney Australia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berhubungan dengan persepsi seorang karyawan dari gaya kepemimpinan di atasan langsungnya.

Kelemahan pada penelitian ini ada pada proses pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner berjumlah 94 kepada pihak perusahaan sehingga peneliti kurang dapat mengontrol pengisian angket. Selain itu peneliti membatasi populasi penelitian sehingga kurang dapat digeneralisasikan. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Hotel X Solo.

#### **4. PENUTUP**

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo. Tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan Hotel X Solo tergolong tinggi dan tingkat *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo tergolong tinggi. Sumbangan efektif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional untuk *employee engagement* pada karyawan Hotel X Solo sebesar 26,6% ditunjukkan besarnya koefisien determinan ( $r^2$ ) = 0,266

Bagi karyawan sebagai subjek penelitian, disarankan untuk memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang positif sehingga memiliki *employee engagement* yang tinggi. Cara untuk memiliki persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional yang positif supaya lebih memperhatikan kemampuan pemimpin dalam memimpin perusahaan serta dalam mengarahkan karyawan sehingga karyawan lebih mudah memahami apa yang organisasi harapkan. Selain itu lebih memperhatikan pula visi yang jelas dari perusahaan untuk kedepannya serta memperhatikan *empowering* dan *encouraging* yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan sehingga karyawan akan merasa didukung oleh atasan

dan rekan kerja serta akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dalam organisasi tersebut. Hal tersebut akan meningkatkan *employee engagement* pada karyawan.

Bagi instansi terkait, diberikan saran agar dapat menjaga persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional karyawan tetap positif dengan cara pemimpin meningkatkan kemampuan yang lebih dalam memimpin perusahaan. Selain itu pemimpin juga harus memperhatikan visi yang jelas kedepannya dan juga harus mampu memberikan *empowering* dan *encouraging* kepada karyawan.

Bagi peneliti yang ingin meneliti, diharap dapat melakukan penelitian dengan variabel yang bervariasi, melakukan penelitian dengan metode lain seperti metode kualitatif. Peneliti lain apabila meneliti dengan karakteristik subjek yang sama diharapkan untuk memperluas populasi yang akan diambil, serta dalam proses pengumpulan data supaya melakukan pendampingan langsung pada saat mengisi angket.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. R. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* (studi pada karyawan PT.Primatexco Indonesia di Batang). *Journal of Social and Industrial Psychology Vol.2 No.1*, 10-18.
- Amstrong, Michael. 2008. *Strategic human resource management 4th edition*. London and Philadelphia: Kogan page
- Anggarini, L., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* generasi Y (studi pada karyawan PT Unilever Indonesia Tbk-Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.37 No.2*, 183-191.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan validitas* . Yogyakarta : Pustaka belajar.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free press a division of macmillan inc.

- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First break all the rules*. United Kingdom: Pocket books.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and *employee engagement*: Proposing research agendas through a review literature. *Human resource development review* Vol.14 (1), 38-63.
- Devi, V. R., & Narayanamma, P. L. (2016). Impact of leadership style on *employee engagement*. *Pacific business review international* Volume 1, Issue 1, 91-98.
- Evelyn, D. A., & Elegwa, M. (2015). *The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya*. *Issues in Business Management and Economics* Vol.3 (1) , 9-16.
- Federman, Brad. 2009. *Employee engagement : A roadmap for creating profits, optimizing performance, and increasing loyalty*. San Francisco : Jossey-Bass a wiley imprint.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, and Donnelly, J.H, Jr. (1996). *Organizations* (alih bahasa: Nunuk Adiarni). Illinois: Richard D. Irwin, inc.
- Gitoho, S. W., Muchara, M., & Ngugi, J. K. (2016). *Influence of transformational leadership style on employee job satisfaction: Case study of firms listed at the NSE*. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics* Vol.3 Issue 2, 177-190.
- Hoper, S. V., & Janneck, C. M. (2012). *Transformational leadership, work engagement, and occupational success*. *Career development international* Vol.17 No. 7 , 663-682.
- Humphreys, J.H., 2002. *Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing*. *Journal of Services Marketing*, Vol.16, No.6. Hal: 487-502.
- Lensufiie, T. (2011). *Leadership untuk profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Esensi Erlangga Group.
- Luthans, F. (2001). *Organizational behavior: Ninth edition*. New York: McGraw.
- Rizadinata, & Suhariadi, F. (2013). Hubungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi pada karyawan divisi produksi PT. Gunawan

Dianjaya Steel Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol.02 No 1*, 1-7.

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku organisasi*, edisi 12 buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Setiawan, B. (2015). *Teknik praktis analisis data penelitian sosial & bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.

Vidyakala. (2016). *Impact of leadership styles and employee engagement in coimbatore. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 4 (9), 100-104.

Wibowo. (2013). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.